

# Análisis del Desarrollo de Dos Grupos de Autoformación de Directores Escolares Basado en el Análisis de la Práctica y el Coaching

## Analysis of Two Groups' Development in a Self-Training Program for School Principals Based on Reflection and Coaching

Nieves Oliva  
 Manon Toussaint  
 Julián López-Yáñez  
 Marita Sánchez-Moreno

Universidad de Sevilla, España

Se presenta el análisis de una experiencia de autoformación de líderes escolares desarrollada en el marco de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad. Se trata de un programa basado en la reflexión sobre la práctica y el *coaching* para directores escolares que se llevó a cabo en grupos de seis más un coach. Esta comunicación analiza el desarrollo de dos de estos grupos utilizando el modelo de Tuckman (1965). Los datos proceden de la observación directa y de la grabación en vídeo de las sesiones. Entre los resultados obtenidos destaca que tanto el propio diseño del programa como una conducción eficaz por parte del coach son elementos claves para conseguir que un grupo avance con éxito y alcance así un proceso de reflexión productivo. En cambio, la falta de conocimiento en profundidad del programa por parte del coach y su escasa capacidad de liderazgo son elementos que impiden al grupo asimilar la estructura del programa y alcanzar sus objetivos.

**Descriptores:** Dirección escolar; Liderazgo; Formación de directores; Coaching grupal; Desarrollo grupal.

The paper analyses an experience of self-training groups for leadership development carried out by a funded research project. The training program is based on the reflection about the practice and coaching of experienced principals who works in small groups of six plus a coach. On the basis of Tuckman's (1965) model, the paper analyses the development of the program in two of the groups. The data come from questionnaires, interviews and structured observation of the recorded sessions. Results highlights the importance of both the accomplishment of the program structure and the role of the coach leading the group towards an in-depth process of reflection. The lack of acquaintance with the program structure from the coach and a weak leadership are key factors impeding the group to achieve its targets.

**Keywords:** Educational leadership; Leadership; Principal's training; Group coaching; Group development.

## Introducción

La experiencia de autoformación sobre la que versa esta comunicación se basa en el análisis de las prácticas directivas con la ayuda de la retroalimentación y el *coaching* grupal. Se trata de un programa de formación continua que pretende mejorar el desempeño de líderes escolares en activo mediante un proceso de aprendizaje autorregulado.

Existe cierto consenso en que los programas de formación para el liderazgo deben combinar la teoría con la práctica, involucrando activamente a los directivos en el análisis de los problemas a los que se enfrentan en su trabajo (Hallinger y Snidvongs, 2005). Entre otras, el *coaching* es

una estrategia muy valorada, ya que facilita un aprendizaje contextualizado (Bean, 2004; Neufeld y Roper, 2003). El coach tiene un papel decisivo en esta estrategia a la hora de facilitar la reflexión del grupo, tanto sobre las experiencias vividas por sus miembros en la dirección escolar como sobre las posibles mejoras a introducir en sus prácticas (Hargrove 2008; Huber, 2013). La investigación demuestra que el grupo debe transitar ciertas etapas para alcanzar un aprendizaje profundo (Cassidy, 2007).

Aunque existen diferentes modelos de desarrollo grupal, el modelo de cuatro fases propuesto por Tuckman (1965) es el más utilizado y referenciado en la literatura (Bonebright, 2010):

- Formación del grupo y delimitación de las conductas esperadas.
- Resolución de los conflictos y resistencias que plantean los miembros
- Establecimiento de normas y roles para superar la fase anterior.
- Establecimiento de conclusiones y soluciones a los problemas planteados (Adaptado de Sánchez, 2002, p. 249)

Nuestro análisis de la dinámica grupal utilizará dicho modelo, detallando los procesos grupales que atraviesa el grupo, así como el papel del coach en este proceso.

### *Objetivos*

El objetivo de esta comunicación es exponer parte de los resultados de un proyecto de investigación<sup>1</sup> cuya finalidad es la formación de directores/as escolares basada en el análisis de la práctica y el *coaching*. Presentamos aquí el análisis del desarrollo grupal de dos de los grupos de formación a fin de comprender mejor su funcionamiento.

## **Método**

El programa de formación se estructura en torno a 7 sesiones presenciales de 3 horas de duración cada una de ellas. Participaron 14 grupos de las ocho provincias de Andalucía, cada uno compuesto por 7 directores/as escolares de los cuales uno ejerció el papel de coach. Para el análisis se han utilizado distintos instrumentos de investigación: cuestionarios, entrevistas y observaciones de las sesiones que fueron grabadas en vídeo (total 273 horas de grabación). Los resultados que se presentan en esta comunicación se han obtenido mediante la observación y análisis de dos de los grupos a través un sistema de categorías diseñado ad hoc. Uno de los grupos demostró seguir una secuencia de trabajo productiva y otro no lo consiguió. El análisis de la dinámica grupal sigue el modelo de Tuckman (1965) al que ya nos hemos referido.

## **Resultados**

Los resultados ponen de manifiesto que el grupo A parte de un clima de trabajo poco relajado que dificulta el establecimiento de relaciones de confianza entre sus miembros. Dicho clima se suaviza a medida que transcurre la primera sesión gracias a la estructura del programa, al papel del coach y a las intervenciones facilitadoras de algunos miembros.

El grupo entra progresivamente en la fase de conflicto o tormenta en la sesión 2 cuando los participantes se van atreviendo a cuestionar a sus compañeros y exponen impresiones sobre el

---

<sup>1</sup> Formación de directores de instituciones de educación primaria, secundaria y superior basada en el análisis de la práctica y el *coaching*. Sánchez-Moreno, M. y López-Yáñez, J. (Co-Dir.) (2015-2017) Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Investigación. Convocatoria de proyectos de I+D+i. Referencia: EDU2014-53175-P.

programa. En la sesión 3 el grupo se acerca a la fase normativa. Los participantes tienen asumidos sus roles y entienden y respetan la estructura del programa. La confianza se va forjando en esta fase, alcanzando un nivel que permite a los participantes recibir y ofrecer críticas sin miedo a generar conflictos. Ello permite al grupo alcanzar la fase de desempeño. El grupo B sigue una evolución radicalmente diferente. Casi todos los miembros se conocen con anterioridad, lo cual parece favorecer la cohesión del grupo. No obstante, muy pronto se aprecia que el grupo no sigue la estructura propuesta por el programa y en su lugar emprende un diálogo no pautado entre sus miembros y el coach. Este último no reconduce al grupo cuando éste se aleja de los objetivos de la sesión, aunque sí tratan de hacerlo algunos participantes. Esta situación va generando un conflicto en torno a la tarea y una lucha de poder. Existen dos líderes en el grupo, y ninguno de ellos es el coach. Ambas son personas que dividen al grupo más que unirlo, y que impiden el desarrollo normal de las sesiones. El coach refuerza las actitudes y posturas de ambos en detrimento del resto del grupo, asumiendo como propias sus sugerencias.

Cuando, tras recibir orientaciones por parte de la dirección del programa, el coach trata de reconducir las intervenciones hacia el cometido de la sesión, el grupo ya ha adquirido una dinámica de funcionamiento y sus llamadas al orden no surten efecto alguno. A lo largo de las siete sesiones nos encontramos por tanto frente a un grupo estancado en una fase de tormenta, con un conflicto permanente acerca de quién dirige al grupo, en el que las reflexiones sobre la práctica son superficiales y poco estructuradas y como consecuencia se aprecia cierta dificultad para alcanzar los objetivos del programa formativo.

## Conclusiones

Tras el análisis de los resultados, resulta evidente la importancia tanto del seguimiento de la estructura prevista por el programa para garantizar un adecuado desarrollo de la actividad grupal, como de las actuaciones del coach a lo largo de todo el proceso. Esto requiere el conocimiento en profundidad de la estructura y objetivos del programa por parte del coach, de su propio rol, así como de las fases de desarrollo que atraviesa el grupo.

## Referencias

- Bean, R. M. (2004). *The reading specialist*. Nueva York, NY: Guilford Press.
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.
- Cassidy, K. (2007). Tuckman revisited: Proposing a new model of group development for practitioners. *Journal of Experiential Education*, 29(3), 413-417.
- Hallinger, P. y Snidvongs, K. (2005). *Adding value to school leadership and management*. Nottingham: NCSL.
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders – theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(4), 527-540.
- Neufeld, B. y Roper, D. (2003). *Year II of collaborative coaching and learning in the effective practice schools: Expanding the work*. Boston, MA: Education Matters, Inc.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

# **Experiencias Migratorias en Reino Unido. Una Oportunidad para Repensar el Liderazgo en el Ejercicio de la Ciudadanía y sus Implicaciones Educativas**

## **Migratory Experiences in United Kingdom. An Opportunity to Rethink Leadership in the Exercise of Citizenship and its Educational Implications**

Alberto Izquierdo Montero <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Educación a Distancia, España

El incremento de la emigración desde el Estado español durante los últimos años, a partir del estallido de la crisis socioeconómica y política en el sur de Europa, ha orientado su flujo especialmente a Reino Unido como primer destino europeo. La auto-organización de las personas emigradas en redes informales de acogida, apoyo y protesta, ofrece la oportunidad de atender a lo que dicen y hacen estas personas como material para nutrir reflexiones, donde lo académico dialogue con lo militante, en torno a la articulación del liderazgo en el aprendizaje de la ciudadanía desde su ejercicio práctico inserto en la vida cotidiana, como forma de extraer observaciones que puedan convertirse en aportaciones significativas en el campo de los estudios sobre procesos educativos. Además, la presentación de esta experiencia trata de contribuir al repensar colectivo sobre el concepto de "ciudadanía", enmarcándose en el trabajo que, desde el enfoque intercultural, se realiza en el Grupo INTER.

**Descriptor:** Aprendizaje informal; Ciudadanía; Liderazgo; Migración; Participación social.

The increase of emigration from the Spanish State during the last years, from the "outbreak" of the socio-economic and political crisis in the south of Europe, has oriented the special flow to the United Kingdom as the first European destination. The self-organization of the emigrated people in informal networks of reception, support and protest, offers the opportunity to attend to what those people say and do as material to nourish reflections, where the academic dialogue with the militant, around the articulation of the leadership in the learning of citizenship from its practical exercise, inserted in daily life, as a way of extracting itself, which becomes significant contributions in the field of studies on educational processes. In addition, the presentation of this experience tries to contribute to rethinking the collective on the concept of "citizenship", framed in the work that, from the intercultural approach, is carried out in the INTER Group.

**Keywords:** Informal learning; Citizenship; Leadership; Migration; Social participation.

## **Introducción**

La dimensión pedagógica que implica el ejercicio de la ciudadanía se sitúa, desde hace aproximadamente una década, como una de las prioridades investigativas del Grupo INTER<sup>2</sup>. Dicho interés surge como una vía para aproximarse a la comprensión teórica y a las implicaciones prácticas de dicho concepto, partiendo de las percepciones y relatos de informantes clave como vía para la construcción de una red participativa de análisis, intercambio y

---

<sup>2</sup> [http://www2.uned.es/grupointer/aprendiz\\_ciudadania\\_activa.html](http://www2.uned.es/grupointer/aprendiz_ciudadania_activa.html)

sistematización de experiencias en torno a la temática, apostando, en todo caso, por el enfoque intercultural como mirada compartida desde la que tratar de comprender.

Con la intención de realizar aportaciones significativas dentro de la línea descrita, en la presente comunicación reconocemos el potencial de las experiencias de personas migrantes<sup>3</sup> procedentes del Estado español que residen en Reino Unido, como oportunidad para reflexionar, principalmente, sobre:

- ¿Cómo puede aprovecharse la ambigüedad<sup>4</sup> del término “ciudadanía” (Delgado, 2017, Mata, ¿2011) para legitimar acciones políticas desde el liderazgo ejercido por las y los (e)migrantes en este contexto?
- ¿Dónde, cómo, cuándo y qué se aprende al ejercer la ciudadanía en este contexto y qué implicaciones educativas podemos extraer?

## Contexto

La crisis socioeconómica y política (o la “*estafa*”, como denunciaban algunas consignas del 15M), incrementó notablemente el flujo de salidas desde el sur de Europa y cambió ligeramente el perfil de las y los emigrantes y sus destinos a partir de 2010, situando a España en el segundo emisor de emigración laboral a Gran Bretaña, sólo por detrás de Polonia (González-Ferrer, 2013). Tanto es así que, según los últimos datos del PERE -Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero- (INE, 2018), la cifra de personas emigradas refleja un incremento del 3,2% (76.197 personas) respecto a los datos del año anterior, siendo Reino Unido el país de acogida que más ha visto incrementada la presencia española, tanto en términos relativos (10,5%) como absolutos (12.141 más). Además, sabemos que tales números se quedan cortos, ya que no registran con exhaustividad a todas las personas con nacionalidad española que residen en el extranjero (Navarrete, 2014).

En esta situación, fueron precisamente las y los emigrantes desde donde comenzaron a surgir las redes informales de acogida y apoyo, así como las perspectivas críticas con la situación vivida, encabezadas por -aunque difícilmente sintetizadas en- lemas como “*No nos vamos, nos echan*”<sup>5</sup> o “*Ni perdidos ni callados*”<sup>6</sup>.

## Desarrollo de la experiencia

De la misma manera que otros análisis previos de discursos y escenarios donde la práctica de una ciudadanía reivindicativa, como el 15M (Abril y Aguado, 2015) o la PAH (Contreras, 2014), han generado aprendizajes significativos para las personas implicadas, así como orientaciones educativas relevantes, en nuestro caso, los diálogos establecidos -algunos en forma de entrevista- y las observaciones llevadas a cabo en distintos espacios de participación, nos está ayudando a comprender que:

<sup>3</sup> Varela (2009) también centra su atención en las personas migrantes como interlocutoras significativas para repensar el aprendizaje y la práctica de la ciudadanía, en su caso junto a colectivos auto-organizados en Barcelona.

<sup>4</sup> Ambigüedad que presenta un factor de exclusión que se hace patente -precisamente- en el tratamiento de las personas migrantes (Mata, 2011).

<sup>5</sup> Lema de Marea Granate: <http://mareagranate.org/>

<sup>6</sup> Nombre de la acción colectiva realizada por un grupo de emigrantes en Edimburgo y recogido audiovisualmente en el documental “En tierra extraña” dirigido por Icíar Bollán en 2014.

- Las personas con mayor actividad observable cuentan con una trayectoria previa de participación social y política en España, que no se ve finalizada por el cambio de residencia, pero sí complejizada por las vivencias migratorias.
- Las acciones realizadas buscan incidir en el lugar de origen (ej.: “Jornadas Antirrepresivas” referidas al Estado español) y en el de acogida (ej.: acciones críticas contra el *Brexit*), combinadas con otras reivindicaciones de carácter global (ej.: la celebración crítica del primero de mayo), además, en muchos casos se realizan en colaboración con colectivos migrantes de otras nacionalidades o entidades locales (sindicatos, asociaciones por los derechos de la vivienda, ONG’S...).
- Existe toda una articulación de plataformas y asociaciones informales dedicadas al apoyo mutuo entre migrantes procedentes del Estado español (ej.: Oficina Precaria, Marea Granate, Orgullo Migrante...) y otras entidades formales (ej.: oficinas consulares y Consejo de Residentes Españoles en Reino Unido) cuya interrelación -o ausencia de ella- nos permite indagar sobre cómo el liderazgo se “co-ejecuta por”, se “extiende a” y se “ubica entre” (López, 2013) en lo relativo al aprendizaje de y desde el ejercicio de la ciudadanía en contextos de migración.
- Los colectivos de migrantes españolas y españoles nutren fuertemente y, en algunos casos, lideran en distintas ciudades de Reino Unido (ej.: Edimburgo), la organización de actos enmarcados en jornadas reivindicativas internacionales (como puede ser el 8 de Marzo).
- Los aprendizajes sobre procesos jurídicos, ciencias sociales, creación y análisis de medios informativos, habilidades comunicativas inter-personales y organizativas, etc., se conciben como aspectos inherentes a este tipo de prácticas ciudadanas, por parte de las propias personas implicadas.
- Existe una (pre)ocupación significativa por las formas de organizarse y sobre las relaciones a establecer en ambos territorios (España y Reino Unido) para dotar de coherencia a las acciones a desarrollar, mediadas por la condición vivenciada en tanto que “personas migrantes” y por las convicciones políticas particulares que emergen en cada colectivo.

## Conclusiones

En la presente comunicación se ha argumentado, brevemente, cómo las experiencias de ejercicio de una ciudadanía activa, crítica, participativa y de intención transformadora, vivenciadas por personas emigradas desde España a Reino Unido a partir de la “crisis”, pueden ofrecer pistas sobre cómo se articulan los liderazgos en la práctica y el aprendizaje *de y desde la ciudadanía* - como concepto complejo a reconstruir desde un enfoque inclusivo-. En ese sentido, emergen una multiplicidad de aspectos a los que prestar atención como, por ejemplo, la influencia de las trayectorias participativas en los lugares de origen y cómo son mediadas, a su vez, por las vivencias migratorias; la constante doble atención al *allí y aquí*; o las maneras en las que la práctica ciudadana se conciben como una fuente de aprendizaje en diversas áreas.

## Referencias

Abril, D. y Aguado, T. (2015). El 15M com a espai d’aprenentatge ciutadà. *Quaderns d’Educació Continua*, 33, 5-17.

- Contreras, E. (2014). Cuando el lenguaje experto se erige en obstáculo para el entendimiento. La PAH como comunidad de aprendizaje. En P. Mata, B. Ballesteros e I. Gil-Jaurena. *Aprendizaje de la ciudadanía y la participación* (pp. 107-114). Madrid: Traficantes de Sueños.
- Delgado, M. (2017). *Ciudadanismo*. Madrid: Catarata.
- González-Ferrer, A. (2013). La nueva emigración española. Lo que sabemos y lo que no. Recuperado de <http://www.fundacionalternativas.org/laboratorio/documentos/zoom-politico/la-nueva-emigracion-espanola-lo-que-sabemos-y-lo-que-no>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Estadística del padrón de españoles residentes en el extranjero*. Recuperado de [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177014&menu=ultiDatos&idp=1254734710990](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177014&menu=ultiDatos&idp=1254734710990)
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: El caso de la investigación en educación. *Cinta Moebio*, 47, 83-94.
- Navarrete, L. (Coord.). (2014). *La emigración de los jóvenes españoles en el contexto de la crisis. Análisis y datos de un fenómeno difícil de cuantificar*. Madrid: INJUVE.